

Hvordan skaber ledere resultater - en bog om offentlig ledelse baseret på praktisk erfaring og klare holdninger



ANMELDELSE: Hvilke resultater skal jeg levere? Hvordan skaber jeg en organisation, der kan? Hvordan engagerer og motiverer jeg andre mennesker? Hvorfor vil jeg overhovedet være leder?

Af Paul Hegedahl

Ole Bach:

'Når ledere skaber resultater - En bog om offentlig ledelse';

Forlaget Birmar, Kolding 2009.

218 s., hft., litt.liste; definitioner, forklaringer og refleksioner over kapitlets hovedbudskaber efter hvert kapitel.

Kr. 348,00 inkl. moms.

ISBN 978-87-91269-60-8.

Bogen, "Når ledere skaber resultater" er skrevet af den erfarne danske leder, Ole Bach, der bruger sin egen refleksion - baseret på sine egne praktiske erfaringer og brede efteruddannelse - til at skabe forståelse af dét at være en god leder i den offentlige sektor - men ledere fra den private sektor og andre dele af samfundet må meget gerne læse med.

'Når ledere skaber resultater' gør også op med den megen kritik af den offentlige ledelse og kommer med konkrete løsningsforslag til forbedringer. Bogen giver læseren en brugbar guide til at forstå ledelse og ledelsesudvikling, samt lederskabets forpligtigelse i den offentlige sektor. De muligheder og udfordringer offentlige ledere står over for i dag stiller krav om personlig og faglig udvikling. Det er hér, Ole Bach rammer hovedet på sømmet. Bogen giver inspiration til hvordan nuværende og kommende ledere kan imødegå udfordringen som offentlig leder.

Forfatterens motivation for at skrive bogen

Forfatteren gør rede for sine motiver for at skrive, som han siger endnu en bog om offentlig ledelse:

- Offentlige ledelsesbøger skrevet af praktikere med ledelseserfaringer er en mangelvare.
- Der er i denne tid stor debat om offentlig ledelse og ønsker om lederuddannelser. Denne bog er et bidrag til forståelse. Ikke om metoder og koncepter eller særligt udvalgte ledelselementer.
- Den offentlige sektor er udsat for massive besparelser, samtidig med at kravet til service fastholdes eller øges. Ved at udvikle forståelse af lederskab kan strukturændringer, kvalitet og effektivitet håndteres og forbedres.
- Der er brug for en bedre forståelse af den offentlige leders ansvar for fællesskabet.

Bogens indhold

Ud over en række indledende, uforbeholdne anbefalinger af bogen af offentlige ledere, forord af henholdsvis professor Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet og kommunaldirektør i Næstved Jens Chr. Birch, formand for Kommunaldirektørforeningen, samt forfatterens tak og introduktion består bogen af seks kapitler, der er bygget op over det, Ole Bach kalder 'Lederens verdenskort':

Kapitel 1: Ledelsesforståelse - en personlig historie

- 1.1. Min fællesskabsfølelse udvikles
- 1.2. Min resultatforståelse udvikles
- 1.3. Resultatforståelse i praksis
- 1.4. Ledelsesforståelse - en model

Kapitel 2: Resultatforståelse

- 2.1. Resultatforståelsens indhold
- 2.2. Resultatforståelse i teknik- og miljøområdet
- 2.3. Resultatforståelse i hjemmeplejen
- 2.4. Resultatforståelse og ledelse

Kapitel 3: Organisationsforståelse

- 3.1. Hvad er organisationsforståelse?
- 3.2. Kontekstforståelse
- 3.3. Mål og strategi
- 3.4. Strukturer
- 3.5. Viden og erkendelse

Kapitel 4: Handlingsforståelse

- 4.1. Handling
- 4.2. Menneskelige handlinger
- 4.3. Lederhandling

Kapitel 5: Fællesskabsfølelse

- 5.1. Fællesskabsfølelsens indhold
- 5.2. En god karakter
- 5.3. Motivet for ledelse
- 5.4. Fællesskabsfølelsen og litteraturen
- 5.5. Vær stolt

Kapitel 6: Vejen til den gode offentlige leder

- 6.1. Den gode offentlige leder
- 6.2. Udvikling af hjerneledelse
- 6.3. Udvikling af hjerteledelse
- 6.4. Otte konkrete forslag til udvikling af hjerteledelse

Om forfatteren

I bogen beskriver Ole Bach i det indledende kapitel sin egen udvikling og bevidstgørelse som leder - fra den første ubevidste periode 1999-2001 til opdagelsen af fællesskabsfølelsen 2001-2004 over

etableringen af ledelsesoverblik, såvel det 'bløde' som det 'hårde' til beslutningen om at arbejde selvstændigt med udvikling og rådgivning og arbejdskraft på ledelsesområdet. Herefter fulgte det bevidste og konkrete arbejde med resultat- og ledelsesforståelse. Denne anmelder har ikke set en lignende, overbevisende, lærerig og rent faktisk bevægende beretning ud over den tilsvarende i Peter Pruzans 'Rational, Ethical and Spiritual Perspectives on Leadership. Selected writings'; Verlag Peter Lang AG, Oxford, Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Wien, 2009 (Se 30/12/2009 Med samvittigheden som bundlinie). Alene dette kapitel er hele bogen værd i den indsigt, det formidler.

Forfatterens formelle karriere har udviklet sig således: Ole Bach (1950) har i dag sit eget firma Ledelsesforståelse. Han er civilingeniør, bygningsretningen, DTU, 1975 og lic. techn., Institut for Veje, Trafik og Byplan, DTH, 1982. Fra 2006-2008 var Ole Bach direktør i Teknik- og Miljøforvaltning i Københavns Kommune med ansvar for strategisk faglig ledelse. Inden da havde han fra 1999-2007 været direktør for Vej & Park, Københavns Kommune med ansvarsområdet veje, trafik, parker og grønne områder i øvrigt. Her etablerede han en helt ny organisation. Tidligere var han vejchef i Københavns Kommune, afdelingsleder i COWI's Trafikplanafdeling og overingeniør for Vej- og Anlægsafdelingen i Roskilde Kommune samt stedfortræder for teknisk direktør.

Ole Bach har gennemført en lang række former for efteruddannelse og videreudvikling som leder - både meget håndfaste og i form af personlig udvikling. Han har igennem årene været i bestyrelsen for Danmarks Transportforskning, Aktiv i Nordisk vejteknisk Forbund, Færdselssikkerhedskommissionen (som repræsentant for KL) samt i KTC's faggruppe om ledelse, organisation og kompetenceudvikling, som han stadig er tilknyttet.

Den offentlige leders verdenskort

Sin ledelsesopfattelse gør forfatteren rede for i et 'verdenskort' over ledelsesverden. Det har fire 'verdenshjørner':

- Resultatforståelse
 1. Borgernes behov
 2. Borgersegmenter
 3. Slutydelse
 4. Bundlinje
- Organisationsforståelse
 5. Kontekst
 6. Mål/strategi
 7. Struktur
- Handlingsforståelse
 8. Menneskelige handlinger
 9. Lederhandling
- Fællesskabsfølelse
 10. Karakter
 11. Motiv

Disse elementer gennemgås grundigt og hele tiden set i sammenhæng. Det siges, at enhver offentlig leder ikke alene skal definere sine konkrete slutydelser, men også skal dokumentere eller sandsynliggøre, at ydelserne fører til resultater, som borgerne er tilfredse med på kort og lang sigt, som har den nødvendige faglige kvalitet, leveres økonomisk effektivt i et godt arbejdsmiljø, og er afstemt med øvrige samfundshensyn. Når der tales om at dokumentere, menes der ikke et centralt styret kontrolsystem; men et fleksibelt målesystem, der i hovedsagen defineres af lederen selv i forståelse med egen leder eller 'bestyrelse og tilpasset faget og balanceret ressourcemæssigt.

Denne ledelsesforståelse definerer Ole Bach overordnet således: 'Ledelsesforståelse er at forstå indholdet og sammenhængen i ledelsens kerneelementer, som er resultater, organisation, handling og fællesskabsfølelse.' Ledelsesforståelse er således en mental størrelse - ikke en proces eller et ledelseskoncept. Min pointe er altså, at lederen må skaffe sig en solid forståelse af lederens samlede opgaver, før han målrettet kan udvikle sin ledelsesviden og omsætte den til effektive resultatskabende ledelsesprocesser.'

Fællesskabsfølelsen

I denne model/dette kort over ledelsesverden er fællesskabsfølelsen vigtig og et element, forfatteren kommer tilbage til gentagne gange. Lederen er ansvarlig for, at resultatønskerne er forstået, at organisationen er tilpasset resultatønskerne, og at organisationen arbejder effektivt og derigennem skaber resultater. Selvom indholdet i begreberne 'resultater', 'organisation' og 'handling' til en vis grad kan læres og forstås med hjernen i et traditionelt undervisningsforløb, skal der mere til, hvis lederen skal løfte resultatet af sin ledelse op på et markant højere niveau. 'Han skal', siger Ole Bach, 'forstå sig selv, og hvordan hans egen karakter og motiv for ledelse påvirker hans handlinger og dermed medarbejdernes engagement. Den største kraft i lederens energioverførsel er opnået, når lederen har lært at sætte sit eget ego i skyggen af fællesskabets behov. Når lederens drivende motiv for ledelse er at udrette noget for fællesskabet - når fællesskabsforståelse er blevet til fællesskabsfølelse.'

Fællesskabsfølelsen indeholder to elementer: Lederens karakter og lederens motiv. Forfatteren skelner mellem to ledertyper - dem der drives af egoet og dem der drives af fællesskabet. Dem, der drives af egoet, savner ofte en afklaret grundidé med deres gerning. De personlige hensyn spiller hovedrollen i deres ledelse. Dem, der drives af fællesskabet er ledere, fordi de tror på noget, der ligger uden for dem selv. De vil gøre noget for andre. De sætter fællesskabet højere end egoet. Det er den sidste type, der skaber de langsigtede holdbare løsninger.

Forfatteren gør udtrykkelig opmærksom på, at denne spænding mellem egoet og fællesskabet, i hans ledelsesforståelse er den grundlæggende udfordring i udøvelsen af ledelsen: 'Alle skal arbejde for fællesskabet, organisationens mål, men samtidig skal der skabes så meget personlig frihed under udførelsen af arbejdet, at den enkelte kan få sine personlige ambitioner udløst. Bliver fællesskabets mål for snærende, mister den enkelte let drivkraften eller energien, bliver de for løse bliver resultaterne diffuse eller manglende. Den leder, der finder den rette balance, skaber de bedste resultater.'

Man skal være et ordentligt menneske - og politikernes eksempel

I kapitel 1 kommer Ole Bach grundigt ind på det vigtige i at have klarhed over sine personlige værdier og vurdere konsekvenserne af sine handlinger. Han underbygger sine betragtninger med både vestlige og østlige tænkeres betragtninger, både Steven Covey, Eckhart Tolle og Dalai Lama. Et interessant og tankevækkende - åbent - eksempel er, at han fortæller om, hvordan man i Københavns Kommune havde formuleret et værdigrundlag, som lød: 'Du skal møde borgerne med respekt, ligeværd, dialog og tillid'. Det er, siger han, en anden måde at sige på, at du skal være et ordentligt menneske, der skal behandle andre mennesker ordentligt, uanset den formelle magt, man har som myndighedsperson - og udsagnet om borgerne kan også skrives som 'andre mennesker' eller mere detaljeret tilføje: 'kollegaer, medarbejdere og samarbejdspartnere.'

Og her beskriver han så en oplevelse, han havde som leder i kommunen: 'Jeg oplevede engang en ellers udmærket politisk leder skælde mig hæder og ære fra, fordi vedkommende mente, at han ikke var tilstrækkelig orienteret om en forestående begivenhed. Jeg bad efterfølgende om et møde med lederen og foreholdt vedkommende, at han forbrød sig mod samtlige kommunens værdior. Når man tillader sig at skælde en person ud, er der hverken tale om respekt, ligeværd, dialog eller tillid. Der er tale om at anvende sine magtbeføjelser. Når en leder taber sin selvkontrol og skælder ud, taber han også medarbejderens respekt. Måske opnår han, at medarbejderen bliver bange, men frygt er ikke et frugtbart arbejdsklima. Endvidere sender han det signal ud, at det er i orden at opføre sig sådan i organisationen. Når lederen kan, kan jeg vel også. Man kan ikke bede medarbejderne om at behandle borgerne med respekt, ligeværd, dialog og tillid og så ikke som leder møde medarbejderne på samme måde. Det havde en pris at stå ved sine værdier, men jeg tror også, at lederen lærte af hændelsen.'

Denne lille beretning er god at få forstand af. Det skal så også tilføjes, at der er mange måder at 'skælde ud på' og dermed opnå de negative konsekvenser, som Ole Bach beskriver. Det kan også gøres med 'høflig ironi og lav stemme.

Det rette antal ledere?

Et godt eksempel på forfatterens sunde fornuft og praktiske erfaring er - blandt andre - den interessante diskussion, Ole Bach fører i bogen om spørgsmålet om det rette antal ledere i en organisation. Antal ledere og ledelseslag skal ikke fastsættes ud fra principper eller ideologier, siger han, men ud fra, hvad der er mest effektivt i forhold til de opgaver, der skal løses. Derfor skal to spørgsmål besvares først:

1. *Hvor mange medarbejdere kan én leder påtage sig ansvaret for?*

2. *Hvor mange ledere kan der være i en organisations ledergruppe, hvis man skal sikre, at den arbejder effektivt?*

Ole Bach, skriver, baseret på sine erfaringer: 'At blive offentlig leder er en alvorlig sag. Man påtager sig ansvaret for mennesker. For at de trives, at de udvikles, at de forstår meningen med arbejdet, at de er effektive, at de samarbejder, at de leverer resultater til borgerne osv. Skal man magte denne opgave forsvarligt, kan man ikke have det direkte ansvar for mere end 10-20 medarbejdere. Det præcise tal vil afhænge af, hvilken type arbejde, vi taler om, hvor meget medarbejderen og lederen ser hinanden i hverdagen etc. Bliver tallet større, vil lederen ikke kunne være proaktiv i forhold til den enkelte medarbejder. Han vil blive reaktiv og først reagere, når problemerne er en kendsgerning.'

Forfatteren giver en række gode eksempler, der underbygger denne tankegang.

Når det gælder antallet af personer i en ledergruppe, skriver han bl.a.: 'Hvis en organisation skal være effektiv, skal ledelsen stå sammen. De skal udvikle fælles værdier, fælles tilgange til ledelsesgerningen, og de skal finde fælles løsninger, som de kan arbejde helhjertet for. De gange, hvor jeg har arbejdet med større ledergrupper end 5-7, er det blevet langt sværere at opnå fælles fordybelse, fælles forståelse og ægte fællesskab og enhed i gruppen. Det bliver for let at gemme sig og gå ud i organisationen og fortsætte med at gøre det på sin egen måde. Det er katastrofalt for en organisation. Hvis medarbejderne ikke fornemmer fuldt engagement og opbakning fra hele ledergruppen om trufne beslutninger, er organisationen allerede middelmådig.'

Anmelderen har i sin egen mangeårige praktiske erfaring oplevet, hvordan man har udvandet lederbegrebet i organisationer ved - ganske uovervejset - at tildele alt for mange en ledertitel med mange forskellige konsekvenser. Der findes andre måder at belønne en god indsats på, som er til glæde for alle i det ikke engang så lange løb.

De fysiske omgivelser betyder også noget i den offentlige sektor

I modsætning til de fleste andre bøger om ledelse, omtales i denne bog også betydningen af de fysiske omgivelser. Forfatteren siger ligeud, at offentligt ansatte i mange kommuner har fysiske forhold, der ikke lever op til den standard, der er i den private sektor. Ud over den økonomiske uansvarlighed i forbindelse med fx manglende vedligeholdelse, er det et meget skidt signal at sende til de ansatte om manglende anerkendelse og accept af deres betydning. Forfatteren forklarer, hvordan de fysiske omgivelser kan bruges til at understøtte en ledelsesfilosofi, en værdi. Det er vigtigt, at hele indretningen er gennemtænkt i forhold til organisationens ønskede funktionsmåde.

Et stærkt bidrag til forståelsen for ledelse i den offentlige sektor

Denne bog er et originalt bidrag til dybere forståelse af ledelse i den offentlige sektor fremover. Dens styrke er, at den er dybt personlig på en måde, der samtidig giver mulighed for at videregive erfaringerne og holdningerne til alle andre ledere, der står midt i praksis i den offentlige sektor. Og med ledere kan man her også inkludere de politiske ledere. Der er fx også gode forslag til, hvordan kontakten mellem politikere, ledere og medarbejdere bedst kan udformes.

Der er vedkommende tanker og overvejelser i forbindelse med de stadig større enheder, der organiseres i den offentlige sektor i forbindelse med kommunalreformen og den videre udvikling. Især i forbindelse med det vigtige i at kunne indrette de samlede, fornuftigt udformede informationssystemer, som reelt ikke eksisterer endnu. Man skal passe på, at værktøjerne ikke tager magten, skriver Ole Bach. De, ofte komplicerede værktøjer, kan begrænses alles overblik og udsyn.

Ole Bach skriver: 'Det er vanskeligt at være offentlig leder. Han skal samarbejde med det politiske niveau om udviklingen af politikker og håndtering af enkeltsager i en uforudsigelig blanding. Samtidig skal han styre og udvikle en organisation, der løser mange forskelligartede myndigheds- og serviceopgaver inden for mange fagområder. Og det bliver ikke lettere af, at organisationerne bliver større, ressourcerne mindre, værktøjerne flere og stadig mere komplicerede og kravene til dokumentation - både af indsatser og resultater - skærpes. Hvis lederen skal skabe resultater under disse forhold, skal han bruge sin tid velovervejset. Det kan han kun, hvis han har et godt overblik over ledelsesopgaverne og en god forståelse af deres indhold. Et sådant overblik får man ikke af at læse et par ledelsesbøger eller gå på et tre ugers lederkursus. Det skal udvikles målrettet over tid, og det kan det kun, hvis lederen har en ramme at udvikle sig i. Et ledelsesmæssigt verdenskort, der giver ham overblik til at udvikle sig kontrolleret i forhold til egne og organisationens behov.'

Med sine erfaringer og overvejelser, der lægges frem i denne bog, giver Ole Bach den enkelte leder et stærkt fundament til at udvikle sin ledelsesmæssige forståelse og skabe sit eget kort - individuelt og i fællesskab med sin omverden.

I bogen refereres en lang række særdeles interessante undersøgelser af offentlig ledelse, som så sættes i sammenhæng med forfatterens egne tanker.

I sin indledning gør forfatteren i øvrigt rede for sine bevæggrunde til at vælge at skrive 'han', når lederen omtales. Men, Ole Bach gør udtrykkelig opmærksom på, at det er hans opfattelse, at kvinder af natur har langt lettere ved at udvikle den fællesskabsfølelse, som efter hans (og efterhånden manges) opfattelse er så vigtig - og ligeledes efter hans mening er en mangelvare hos offentlige ledere.

Varme anbefalinger

I bogens forord skriver professor Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet: 'Det er yderst sjældent, at erfarne danske ledere standser op og i bogform fortæller om deres erfaringer og indsigter. Og det er sjældent, at det gøres så omhyggeligt, gennemreflekteret og dybt, som det gøres i denne bog'. Jens Chr. Birch, Kommunaldirektør i Næstved og formand for Kommunaldirektørforeningen skriver, at 'problemet med ledelse er at omforme de kloge ord i undervisningslokalerne til praksis. Derfor er et erklæret mål med den offentlige lederuddannelse, at den skal være praksisnær. Men hvad betyder det konkret? Hvordan undgår vi, at lederuddannelsen ender i virkelighedsfjern teori? Ole Bach giver et godt bud på det i denne bog.'